

便利商店經營成敗之探討－以全家便利商店為例

指導老師：陳振隆

組 員：梁伸揮、李淑徵、謝瓊慧、朱文生

摘 要

在同一體系的便利商店中，為何在皆是由加盟總部評估為可開店的各加盟店，會呈現有經營成功及經營失敗的兩極端情形，其主要的影響因素為何？本研究以全家加盟體系中，已確立為經營成功的店及失敗的店為對象，探討加盟者如何從「營運」、「商圈與地點」、「行銷」、「商品」、「員工結構」及「加盟者特質」等構面因素來影響整體的店面營運情形。

本研究採定性的、探索性之研究，先透過文獻蒐集整理與全家便利商店的初步接觸，建立起文獻與理論觀念性的連結架構，再針對所選定連鎖加盟店中針對經過評定之二家成功店與一家失敗店進行資料蒐集與實地觀察及人員訪談，再與加盟總部提供之所評定的確立為成功店與失敗店之分析資料相互比對，進行個案報告之撰寫，在完成個案撰寫之後，將所有個案的資料進行彙總並加以分析，據此找出影響各加盟店經營成功與經營失敗的重要關鍵因素，作為本研究之重要發現如下：

開店地點並非是影響經營成敗的最重要因素，但是確是很明顯的原因，因為如果一個開店地點在開始時能選擇最有利的位置，即對於經營者可能會是成功的開始和讓長久的營運減少了一半以上的風險。加盟者的個人特質，雖不會立即影響“營業額”的表現，但長久性的會間接影響經營風格，形成獨特的店場文化；其中又以加盟者的“積極度”表現，最是突顯。

“員工”的任用因素雖然不是影響經營成敗的直接因素，但其卻會造成加盟主在經營上的主要困擾，可能會間接影響營運。本研究發現其實規劃開店初期，加盟總部所選定的開店地點並不一定為能成功營運的地點，而是由加盟總部所評估的合適開店地點，其可能是因加盟主在加盟總部的出資率及加盟形態的關係所影響。針對訂價和商品組合皆相同的同品牌各分店，其各分店的加盟者應要有特殊行銷手法，以做到有效的市場區隔，也可建立顧客忠誠度。

便利商店經營成敗之探討－以全家便利商店為例

指導老師：陳振隆

組 員：梁伸揮、李淑徵、謝瓊慧、朱文生

結論與建議

本研究由全家便利商店中經由確立的二家成功店（河東店和瑞祥店）和一家失敗店（英祥店）實證研究所獲得的結論，提出下列研究發現與建議。

第一節 研究發現

影響成功店－河東店的經營成功因素，是該店本身的地利之便，是多種類型的商圈混合經營模式，會吸引多方人潮；因附近無其他的競爭者，故易形成獨占市場。但要長久持續高品質的經營，其經營者的經營手腕和待人處世圓融的態度才是重點，“地點”的選擇不是經營一家成功便利商店的關鍵，最重要的是員工和服務的內涵，如店主所說的如何有穩定性的員工提供好的服務呢？必須要有“帶人要帶心”的觀念，其所謂由店主的特色選擇所聘用的員工，也間接的再影響服務的品質。便利商店因為訂價皆統一，而且不如其他類型有折扣的商店便宜，故如果要與同型態的便利商店有所區隔或宣傳本店，勢必要進行針對本店在商品組合和獨特的其他行銷促進手法，在此因經營者有開闊的眼光和獨到的決策，致使顧客能對該店建立高忠誠度。

影響成功店－瑞祥店的經營成功因素，是該店的品牌形象優於附近的競爭商店，所以才會在與 5 家以上相鄰的競爭者中，脫穎而出；因為該店位於單純的住宅型商圈上，經營者有高度經營熱忱者，其獨到的觀察力和身段柔軟的特色，使本店能與當地的居民建立如“朋友”般的相處；在住宅型態的商圈中，敏感的商品訂價是讓顧客可能不會光顧，但該店主即強

調“服務”和“獨到促銷”的重要性，以吸引顧客上門；店主認為“員工”是經營上的很重要的因素，故建立穩定和優秀的員工組織，必能提供高的服務品質。

在影響失敗店—英祥店的經營成效因素之分析中，發現英祥店的競爭者與英祥店太靠近而且經營績效都明顯優於英祥店（東急屋和 7-11）；東急屋與 7-11 相鄰近，客人要買東西會第一時間到東急屋（東急屋以低價和商品完備及 24 小時營業的型態著稱）購買，如果買不到的商品才又到 7-11 買齊，對於後來才進駐的英祥店，是不利的影響；附近也有其他的全家分店位於主要大馬路動線上，相對於只位於次要馬路動線上的英祥店亦是造成瓜分客源的影響；讓店主深感最大威脅的是位於本店後面的“黃昏市場”，因為標榜給予顧客方便，所以對英祥店影響很大，英祥店在下午至晚上 7:00 後才有明顯的顧客上門消費，對於以位於住宅型商圈中的英祥店有很大的衝擊；因為該商圈的顧客對商品訂價很敏感，故加強式的促銷活動和獨有的行銷促進方式是很重要的，但店主並無法能有更有效的方式，而且店主認為，當地的顧客只會在有促銷時才會上門，會影響平時顧客上門的意願，對於營業額並無實質的加強影響。該店的經營者，其並無絕對的決策權，過去也無相關的經營背景，為人較安靜內斂，相異於該行業應有的特性，經營上較不會“主動出擊”，因為是經營經驗期不長，故一切都在摸索中。

本研究經由分析發現影響二間成功店的共同經營成功因素，為「商店地點影響」、「商品組合策略促銷方式(以單店為主)」、「特殊行銷促進方式」、「員工的獎勵制度」、「員工的服務品質」、「積極度」等因素，根據上述的研究分析，發現所謂成功的加盟店，其實在營運上對於六大成功構面的影響是層層相扣的缺一不可。

本研究經由分析發現影響三間進行訪談的成功與失敗的便利商店共同經營成功因素，為「商店地點影響」、「特殊行銷促進方式」、「積極度」

等因素，即代表要營運一家成功的便利商店須假設“要有一位具備高度營運熱誠和企圖心的親自經營者，在經由加盟總部以其獨到的選店眼光，找到合適的開店地點下，在正常營運情況下並且加盟主能以區隔市場的想法以各自的特殊行銷方法來建立顧客群”，如能做到上述的情形則能在相同與不同的產業及相同及不同品牌間成為一家成功的便利商店。

第二節 研究建議

此項建議是針對失敗店—英祥店所提出，其目的是希望能借鏡成功店的成功因素和共同影響的成功因素，加以改進其本身的缺失，以期能轉虧為盈。

根據研究中，對「商店地點影響」的因素，提出建議，即是開店地點並非是影響經營成敗的最重要因素，但是確是很明顯的原因，因為如果一個開店地點在開始時能選擇最有利的位址，即對於經營者可能會是成功的開始和讓長久的營運減少了一半以上的風險。

針對訂價和商品組合皆相同的同品牌各分店，其各分店的加盟者應要有「特殊行銷促進方式」，以做到有效的市場區隔，也可建立顧客忠誠度。

加盟者的個人特質，雖不會立即影響“營業額”的表現，但長久性的會間接影響經營風格，形成獨特的店場文化；其中又以加盟者的「積極度」表現，最是突顯，所謂「積極度」是認定在加盟者是否專注經營此一商店上，有些加盟者是只出資而自己不從事經營，有些是外務太多的類型，另有加盟者則是在經營上心態放不開，上述的情況皆會造成影響。

本研究發現，「員工」的構面雖然不是影響經營成敗的直接因素，但其卻會造成加盟主在經營上的主要困擾，可能會間接影響營運。因此，加盟主可參考成功店—河東店的做法，除了在基本薪酬的獎勵外，尚可給予部分職權、肯定員工、增加員工的責任感，讓員工肯定自己的職責，以提高工作績效、增加向心力，以減少加盟主培訓員工的困擾。

本研究發現其實規劃開店初期，加盟總部所選定的開店地點並不一定為能成功營運的地點，而是由加盟總部所評估的合適開店地點，其可能是因加盟主在加盟總部的出資率及加盟形態的關係所影響。

